**Narzędzia do walki z kryzysem**

O optymalnych sposobach reakcji przedsiębiorstw na kryzys gospodarczy rozmawiamy z Mariuszem Grajdą, partnerem zarządzającym firmy doradczej MGW CCG.

**Czym aktualny kryzys gospodarczy różni się od poprzednich?**

Obserwacja historii ogólnoświatowych kryzysów gospodarczych prowadzi do ciekawych wniosków. Na przykład wielki kryzys z lat 30. ubiegłego wieku doprowadził do spadku indeksów giełdowych o ponad 90 proc. i ogarnął praktycznie całą światową gospodarkę. W wyniku upadku instytucji finansowych konsekwencje poniosły nawet dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwa. Jednak od tego czasu znacznie wzrosła nasza wiedza o procesach rządzących gospodarką i sytuacjom kryzysowym możemy zapobiegać zarówno na poziomie władz państwowych, jak i w ramach formułowania strategii poszczególnych przedsiębiorstw. Między innymi dlatego ogromny krach giełdowy z roku 1987 odbił się głównie na branży inwestycyjnej, w roku 2001 dotknięty został głównie przegrzany sektor dotcomów, a w roku 2008 branża nieruchomości i związana z nią część sektora finansów.

Obecny kryzys jest jeszcze bardziej selektywny. Dość szybko okazało się, że dotyczy on tylko niektórych gałęzi gospodarki, inne pozostawiając nietknięte, jeszcze innym dając nowe możliwości rozwoju. Oznacza to, że dla przedsiębiorstw ważne jak nigdy staje się zarządzanie strategiczne. Muszą one przeanalizować aktualne zjawiska w otoczeniu gospodarczym i dostosować do nich swoje strategie rynkowe. Firmy dotknięte kryzysem muszą znaleźć odpowiedni sposób na przetrwanie. Z kolei ci przedsiębiorcy, którzy dzięki kryzysowi dostali niespodziewaną szansę, muszą szybko zrozumieć przyczyny swojego sukcesu, bo w przeciwnym wypadku będzie on dla nich trwał bardzo krótko.

**W takim razie jakie konkretne działania powinni podjąć przedsiębiorcy?**

Oczywiście zależą one od sytuacji, w jakiej znalazła się firma w wyniku kryzysu. Wpływ pandemii na poszczególne sektory gospodarki został w bardzo ciekawy sposób zobrazowany przez macierz sporządzoną przez międzynarodową firmę konsultingową Roland Berger. Jest ona stworzona nieco na wzór słynnej macierzy BCG i dzieli poszczególne sektory gospodarki na cztery grupy w zależności od ich krótkoterminowej sytuacji płynnościowej i długoterminowej prognozy rentowności.

Bezdyskusyjnie w najlepszej sytuacji są firmy z branży medycznej, szczególnie te zajmujące się nowymi technologiami, a także sektor handlu detalicznego dobrami szybko zbywalnymi, cała branża e-commerce, przedsiębiorstwa dostarczające narzędzia typu CRM czy rozwijające nowe technologie związane z płatnościami. Są one określane jako „gwiazdy”. Ich perspektywy wzrostu są korzystne zarówno w krótkim, jak i w długim okresie. Oczywistym elementem strategii tych przedsiębiorstw powinno być zwiększenie wydatków marketingowych w celu pozyskania nowych klientów. Ponadto muszą one zacząć myśleć o ucieczce przed konkurencją poprzez inwestycje w rozwój aktualnych i nowych produktów.

Dość istotną grupę stanowią przedsiębiorstwa potocznie określane jako „tygrysy w klatkach”. Ich sytuacja finansowa stała się niezbyt dobra wskutek kryzysu, jednak perspektywy na przyszłość mogą być oceniane jako dobre. Do takich przedsiębiorstw należą między innymi firmy logistyczne, pożyczkowe czy motoryzacyjne. Tygrysy w klatkach, aby przetrwać, są zmuszone przeprowadzić aktywne działania dostosowawcze, takie jak zamrożenie lub redukcja wydatków czy poprawa jakości oferowanych dóbr i usług. Powinny także spróbować w kreatywny sposób użyć swoje zasoby, gdyż część z nich może być niewykorzystana w wyniku przestojów związanych z pandemią. W sytuacji analogicznej do tygrysów są „potencjalni pacjenci”. To firmy, które dobrze funkcjonują dzięki kontraktom zawartym przed epidemią, ale gdy skończą ich realizację, mogą nie otrzymać następnych. Przykładem mogą być firmy budowlane. Obie grupy przedsiębiorstw, aby przetrwać ciężkie czasy, mogą zdecydować się na próbę restrukturyzacji zadłużenia.

Niestety, istnieje również dosyć istotna grupa „pacjentów w stanie ciężkim”. Są to firmy z sektora turystycznego zajmujące się organizacją imprez masowych, a także część sektora detalicznego (z wyłączeniem firm zajmujących się dobrami szybko zbywalnymi). Zarówno aktualna sytuacja płynnościowa, jak i długoterminowe perspektywy są dla tych przedsiębiorstw bardzo niekorzystne. W tej sytuacji najczęściej potrzebna jest głęboka restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Jej elementami z reguły są redukcje personelu, rezygnacja z kosztów związanych z wynajmem powierzchni handlowych i biurowych oraz całkowite lub częściowe przejście na model pracy z domu. Konieczne może być również poszukiwanie nowych rynków albo wręcz zupełna zmiana branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo, w miarę możliwości z wykorzystaniem aktualnie dostępnych zasobów.

**Co robić, gdy przestajemy kontrolować sytuacją finansową przedsiębiorstwa?**

Gdy sytuacja jest bardzo trudna, przede wszystkim należy ją uporządkować. Nie możemy dopuścić do tego, aby przedsiębiorstwem zaczął rządzić chaos. Z jednej strony cały czas musimy aktywnie poszukiwać metod zwiększenia przychodów i ograniczenia kosztów. Z drugiej, musimy pamiętać, że środki prawne przysługują nie tylko wierzycielom. Również dłużnicy mają do dyspozycji skuteczne narzędzia, które powinny być użyte bez wahania, aby ratować firmę przed upadkiem. W szczególności mam tutaj na myśli uregulowania dotyczące postępowań restrukturyzacyjnych.

Nowa ustawa „Prawo restrukturyzacyjne” funkcjonuje od stycznia 2016 roku. Z jej przepisów mogą korzystać wszystkie podmioty gospodarcze, również prowadzone w formie działalności jednoosobowych. Obecnie na mocy przepisów tarczy antykryzysowej otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego przebiega bardzo sprawnie i może się odbyć bez udziału sądu. Natychmiastowa korzyść dla przedsiębiorcy znajdującego się w kłopotach finansowych polega na tym, że na okres trwania postępowania następuje zawieszenie obowiązku spłaty zobowiązań, nie można też dokonywać żadnych egzekucji na poczet zobowiązań objętych postępowaniem ani wypowiedzieć umów o kluczowym znaczeniu dla dłużnika (np. umów kredytowych bądź umów najmu).

**Jak chętnie przedsiębiorcy korzystają z tych przepisów?**

Wśród przedsiębiorców poziom wiedzy o przepisach dotyczących prawa restrukturyzacyjnego jest niestety niezbyt satysfakcjonujący. Ale to tylko jeden z problemów. Drugim jest to, że nawet wiedząc o obowiązujących przepisach, firmy często zwlekają z otwarciem postępowania restrukturyzacyjnego aż do momentu, kiedy sytuacja firmy staje się naprawdę zła. Tymczasem postępowanie restrukturyzacyjne w założeniu powinno stanowić narzędzie służące do odbudowy sytuacji finansowej i pozycji rynkowej. Należy pamiętać, że uruchomione przez państwo środki pomocowe wypłacane przedsiębiorcom w dłuższej perspektywie nigdy nie wystarczą do zapewnienia pełnego finansowania działalności. Warto w tym miejscu przywołać opracowanie analityków mBanku, które wskazuje, iż pożyczki zaciągnięte przez przedsiębiorców w PFR na mocy tarczy antykryzysowej będą musiały być spłacone w około 60 proc. i to w krótkim, bo 24-miesięcznym okresie. Większość przedsiębiorców zakładało przy pozyskiwaniu tych pożyczek, iż konieczność spłaty będzie obejmować tylko około 25 proc. udzielonego finansowania. Ponieważ sytuacja rynkowa w wielu sektorach gospodarki nadal nie jest korzystna, może okazać się, że dla wielu przedsiębiorstw realizacja zobowiązań wobec PFR będzie stanowić kolejne źródło problemów.

Z całą pewnością możemy więc uznać, że z punktu widzenia długoterminowego interesu przedsiębiorcy obowiązujące prawo restrukturyzacyjne stanowi znacznie skuteczniejsze narzędzie dla odbudowy firmy niż jakakolwiek dostępna forma państwowego dofinansowania. Dzięki przerwie w regulowaniu zobowiązań, przedsiębiorstwo może uporządkować swoją sytuację i zaplanować proces odzyskiwania równowagi. W konsekwencji może to ułatwić późniejsze rozmowy z wierzycielami.

Należy jednak zauważyć, że w ostatnim czasie odnotowujemy wzrost ilości podmiotów decydujących się na otwarcie postępowań restrukturyzacyjnych. Ma to zapewne związek z utrzymującą się w pewnych sektorach słabą sytuacją rynkową. Rośnie również zainteresowanie uproszczoną formą postępowania restrukturyzacyjnego, wprowadzoną czasowo do polskiego porządku prawnego (do 30.06.2021 r.).

**Jakie inne korzyści może odnieść przedsiębiorca w wyniku postępowania restrukturyzacyjnego?**

O tym decydują sami wierzyciele, głosując nad przedstawioną im propozycją. Planem minimum powinno być osiągnięcie porozumienia umożliwiającego wierzycielowi spłatę zobowiązań w ratach dostosowanych do jego możliwości. Elementem ugody może też być umorzenie części zobowiązań, na przykład odsetek lub kar umownych.

Trzeba pamiętać, iż samo postępowanie restrukturyzacyjne jest jednym z narzędzi, bądź mówiąc inaczej, platformą umożliwiającą opracowanie i zaimplementowanie działań, jakie są niezbędne do przywrócenia rentowności firmy bądź uzdrowienia jej płynności. Kluczowym zagadnieniem jest jednak skuteczne zdiagnozowanie prawdziwych powodów złej sytuacji firmy, a w następstwie stworzenie spójnego, opartego o zweryfikowane dane planu restrukturyzacji oraz jego późniejsze wdrożenie. Dzięki postępowaniu restrukturyzacyjnemu, przedsiębiorca i grono doradzających mu ekspertów może skupić się na wprowadzaniu niezbędnych zmian, a nie na „próbie ucieczki przed wierzycielami”. Ostateczną korzyścią z postępowania jest więc skuteczne wdrożenie planu restrukturyzacji, a także poprawa efektywności działania przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie zaczyna ono funkcjonować lepiej niż przed kryzysem, mając jednocześnie zrestrukturyzowane zadłużenie.

**Przedsiębiorca w trakcie kryzysu jest często poddany presji. Trudno mu obiektywnie ocenić przyczyny sytuacji kryzysowej. Może też mieć problemy z opracowaniem i sfinansowaniem planu wyjścia z niekorzystnej sytuacji. Jak rozwiązać ten problem?**

W procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwo winno współpracować z profesjonalnie przygotowanym podmiotem wyposażonym w niezbędną wiedzę na temat postępowań restrukturyzacyjnych oraz z szerokim zespołem ekspertów, którzy będą umieli ocenić przyczyny złej sytuacji, stworzyć odpowiedni program i pomóc go wdrożyć. Obserwując wiele procesów restrukturyzacyjnych mogę stwierdzić, iż taka współpraca jest kluczowa dla rozwiązania problemów firmy i odzyskania przez nią pozycji rynkowej. Dlatego warto poświęcić trochę czasu na wybranie właściwego partnera do takiego procesu.

Oczywistym jest też fakt, że proces restrukturyzacji pociąga za sobą koszty. W sytuacji, w której znajdują się takie firmy, trudno liczyć na możliwość udzielenia im pożyczki przez banki komercyjne. Dlatego też z dużym zadowoleniem odnotowaliśmy wejście w ostatnich dniach w życie ustawy o pomocy publicznej w celu ratowania lub restrukturyzacji przedsiębiorców. Na jej podstawie przedsiębiorcy mogą uzyskać wsparcie finansowe przeznaczone na pokrycie bieżących kosztów funkcjonowania, opracowanie analiz niezbędnych do sporządzenia planu restrukturyzacji, kosztów opracowania planu restrukturyzacji oraz kosztów jego wdrożenia. Obecnie obserwujemy spore zainteresowanie przedsiębiorców tym rodzajem pomocy finansowej, wyrażające się dużą ilością spraw, jakie w ich imieniu prowadzimy.

W dłuższej perspektywie skutecznie przeprowadzone postępowania restrukturyzacyjne są korzystne zarówno dla dłużników, jak i dla wierzycieli. Bez wątpienia w najbliższej przyszłości będą stanowić bardzo ważny element procesu odzyskiwania równowagi przez polską gospodarkę.